

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
Maestría en Gerencia de Mercadeo**

Título:

**Análisis del Plan de Comunicación Interna Organizacional
de Plaza Lama, Santo Domingo 2013.**

Sustentante:

Nombre:

Matrícula

Nelson Peña

2005-1938

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

**Santo Domingo, D. N.
Diciembre 2013**

Resumen

La comunicación organizacional es un factor importante dentro de toda empresa, aunque hay muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. Aunque la empresa Plaza Lama no aplica este tipo de comunicación, se le exhorta que tome medidas para aplicarla, ya que podría estar afectándole internamente y de manera externa, aun no observándose a simple a vista.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón, a Dios, Nuestro Padre Celestial, quien me ha dado la oportunidad de venir a este mundo. La bendición de una salud mental y física para que con mis propias manos y mi propio esfuerzo poder lograr metas terrenales que hacen de nosotros personas mucho más preparadas y mediante la preparación académica lograr mejorar los beneficios y condiciones de vida de mi familia.

Siempre estaré agradecido enormemente por mi familia. En especial a mi papá el Sr. Nelson Rafael Peña Burgos, quien ha sido y siempre será el mejor ejemplo a seguir de: esfuerzo, dedicación, disciplina, los cuales y a través del tiempo fueron inculcados en mí por medio de la crianza; cualquier logro y meta en esta vida también será su meta. A mi mamá Francisca Concepción Jiménez Pagan porque desde pequeño con mucho amor me enseñó a ser responsable con los estudios y ser dedicado a ellos. Les agradezco a ambos por siempre estar para mí, por su gran esfuerzo y labor para hacer de mí un buen profesional para el mañana.

Siempre estaré agradecido por mi hermana y mis sobrinas. Quienes siempre serán una fuente de inspiración para mantener el honor de mi familia. Han sido mis compañeras en los momentos difíciles y felices de mi vida. Les agradezco grandemente que siempre estuvieran ahí.

A esa persona especial que hoy comparte mi corazón. Quien con mucho amor, dedicación y paciencia me ha demostrado su apoyo incondicional en este proyecto; mi consejera, mi compañera y mi futura esposa con quién compartiré éste y muchos éxitos a través de la vida. A ti Natacha Carvajal Mariñez.

A aquéllos amigos que estuvieron ahí alentándome y aconsejándome, quienes compartimos momentos inolvidables, prácticas, estudios y trabajo en grupo en el que paso a paso unos con otros nos agarramos de la mano para escalar ese eslabón más profesional de nuestras vidas.

A todos los que estuvieron presentes en esos días de estudios, a ellos quienes me ayudaron, a mi Asesora de Monográfico la Lic. Edda Freites por su dedicación y apoyo. A mi cuñada Estefany Carvajal Mariñez que por su don de elocución y su fuente inspiradora, me llenó de infinitas ideas de expresión.

Gracias Muchas Gracias.

Nelson Peña

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos los profesionales que día a día se esfuerzan por ser personas más competentes, inteligentes y preparadas. A aquéllos que por su esfuerzo y trabajo luchan por una mejor nación, por una mejora en sus vidas. A esas personas que por medio de su honestidad, labor y esfuerzo inspiran a otras personas a seguir esforzándose, a seguir estudiando, seguir aumentando y abriendo su propio campo de conocimientos, que aportan a las empresas nuevos desarrollos y métodos, de una manera directa, creando nuevas fuentes de ingresos para la humanidad. A aquéllos que dedican y dedicaron de su tiempo para guiarnos y enseñarnos nuevas metodologías, nuevas formas del mundo de los negocios y así mantenernos actualizados y prepararnos para un mañana empresarial.

Dedico este trabajo a todo estudiante que sueña con una meta en su vida de lograr obtener un grado más alto de estudio y conocimientos para que así vea que por medio del esfuerzo, dedicación, trabajo, compañerismo, disciplina, organización y humildad, todo es posible.

Nelson Peña

INDICE GENERAL

Resumen	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria	iii
Introducción.....	1

CAPITULO I

DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición.....	2
1.2 Aspectos Generales de la Comunicación.....	7
1.3 Barreras de la comunicación	8
1.3.1 Barreras personales	8
1.3.2 Barreras físicas.....	9
1.3.3 Barreras semánticas.....	9
1.4 Tipos de Comunicación	11
1.5 Comunicación Formal.....	12
1.6 Fundamentos de la comunicación.....	15
1.7 Funciones de la Comunicación	17
1.8 Importancia de la Comunicación	19
1.9 Actores de la comunicación interna.....	20
1.10 Actores responsables de la comunicación y/o información	23
1.11 Elementos del proceso de la comunicación.	24
1.12 Tic's o tecnologías de información y comunicación.....	26

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA DE PLAZA LAMA Y SU PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña histórica.....	28
2.2 Mercado	29
2.3 Producto	30
2.4 Misión, visión y valores.....	31
2.5 Proceso de Comunicación Organizacional de Plaza Lama	32
2.5.1 Comunicación Interna.....	32
2.5.2 Algunas Teorías de la Comunicación Interna.....	33

**CAPÍTULO III
ANÁLISIS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE
PLAZA LAMA**

3.1 Comunicación interna.....	36
3.2 Comunicación interna organizacional en Plaza Lama	54

**CAPÍTULO IV PROPUESTA PARA UN NUEVO PLAN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA PARA PLAZA LAMA.**

4.1 Plan modelo a utilizar en Plaza Lama	55
--	----

CONCLUSION	62
------------------	----

RECOMENDACIONES	64
-----------------------	----

BIBLIOGRAFIA	66
--------------------	----

ANEXOS

Anexo I. Anteproyecto aprobado

Anexo II. Entrevista aplicada al Director de Plaza Lama

Título:

Análisis del Plan de Comunicación Interna Organizacional de
Plaza Lama, Santo Domingo 2013.

Introducción

Al introducir esta investigación, basada en la comunicación organizacional interna en una empresa comercial, como lo es Plaza Lama.

La comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas. Es por tal razón que las distintas empresas necesitan urgente prestar más atención como se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal para llegar a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución.

Los líderes y directivos de las organizaciones para llegar sus empresas a buen puerto, deben dar un salto en promover una gestión de comunicación interna para que así el personal tengan dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales que deben transmitir en los distintas áreas, garantizando así el mejor desempeño y la armonización en la organización.

El objetivo principal de la investigación radica en demostrar la importancia de la comunicación organizacional interna en las empresas comerciales, poniendo como ejemplo la Empresa Plaza Lama, y en caso de no tener una, sugerirle los pasos apropiado para aplicarla.

CAPITULO I

DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición

Según Abraham Nosnik, Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución": María Isabel Carreño. Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos –empleados, accionistas, etc.- o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, etc.)

Comunicación empresarial, por tanto, sirve de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicar a su público-meta a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos

especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con accionistas, clientes o inversores.

La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas empresa, organización, institución, ONG -organización no gubernamental-, u organismo gubernamental, todos ellos necesitan tener buena imagen y excelente reputación.

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

INSTRUMENTADA: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Según Chiavenato (2002) "Comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe".

“La comunicación organizacional es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización”. Menciona tres problemas que atraviesa la comunicación en su flujo de un extremo a otro: Omisión, Distorsión y Sobrecarga.

De acuerdo con lo señalado, González (2006) plantea que las organizaciones son sistemas socio-técnicos, donde el componente humano representa un factor importante en los procesos de planificación, organización, dirección, control y toma de decisión en las mismas, todo esto, con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas. No obstante, el autor hace referencia de que la comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones- oportunas- y a tiempo.

Tomando en consideración lo acotado con anterioridad, se puede decir que las organizaciones representan una unidad coordinada, consciente, compuesta por miembros con metas comunes, que funcionan con relativa constancia con el propósito de lograr alcanzar sus objetivos y las de sus partes, es decir, de las estructuras que lo constituye como un todo (personas, recursos, actividades).

Ahora, el proceso de comunicación se encuentra presente en varios ámbitos del contexto social (familia, trabajo, estudios, reuniones sociales, entre otros), y establece a través de la interacción entre varias personas, el intercambio de información en forma vertical, horizontal y diagonal, la cual conlleva a un proceso de socialización donde las personas se adaptan o se adecúan al entorno social y se retroalimentan, claro está, de acuerdo a las metas u objetivos que tengan cada miembros y el uso de las herramientas comunicacionales que utilicen para lograrlos.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, la comunicación en las organizaciones constituye aquella herramienta que instauran las instituciones para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de los distintos departamentos de una empresa, ya que por medio de dicha herramienta se puede tomar decisiones en cuanto a las actividades a desempeñar y cumplir, siempre y cuando que las metas del personal, estén acordes con los objetivos de la organización. Además, forman parte de la cultura o de sus normas, debido a los códigos internos presenten en su forma de gestión organizativa (González, 2006

Entre las herramientas de comunicación internas más usadas por las instituciones u organizaciones, Oriol (2001) señala las siguientes: notas internas operativas, reuniones con los miembros del equipo, tabloneros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupo de trabajos interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas, actos o eventos internos, memoria, revista interna, video o CD corporativo, encuesta de clima laboral, intranet, buzón de sugerencias y auditoría de comunicación sobre la base de las valoraciones realizadas con anterioridad, Pérez

(2004) considera como premisas conceptuales para el estudio de la comunicación, las siguientes: GT Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa.

La comunicación es un hecho multidimensional que incluye funciones de transmisión de información, regulación del comportamiento y expresión emocional.

La comunicación tiene implicaciones tanto cognitivas como afectivas, enmarcadas en los sistemas de valores de las partes interactuantes.

La comunicación, por su esencia humana, es siempre una comunicación entre sujetos, independientemente de las diferencias de jerarquía y status.

En las organizaciones, la comunicación no siempre funciona como una interacción personal, sino que puede tener un carácter masivo, con connotaciones específicas que deben ser consideradas cuidadosamente por los directivos.

El manejo de la comunicación en las organizaciones no responde a un patrón estable, adecuado a todas las situaciones, sino que es siempre una decisión contingencia tomando en cuenta las premisas planteadas, se puede decir que la comunicación organizacional tal como lo indica Goldhaber (1984) citado por Rivera y otros (2009), es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunican puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En este sentido, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo.

En este orden de ideas, la comunicación como proceso, es una herramienta de gestión orientada a reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. Rojas y Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los

procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias.

1.2 Aspectos Generales de la Comunicación

Existen tres conceptos preliminares importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. Dato: es un registro de un determinado suceso o acontecimiento. En un banco de datos, por ejemplo, se acumulan y almacenan conjuntos de datos para su posterior combinación y procesamiento. Cuando un cúmulo de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha, o de letras que forman una frase), se crea una información.

2. Información: es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite su conocimiento. El concepto de información, desde los puntos de vista tanto popular como científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.

3. Comunicación: es la transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que se transmite y no se recibe, no se comunica. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

1. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.

2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente; al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la í; fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el i canal.

3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

4. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (Fernández Collado, 2008).

1.3 Barreras de la comunicación

El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. (Castaño-Duque, 2004).

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

1.3.1 Barreras personales

Las barreras personales son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. Las causas también se encuentran en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo, como muletillas que distraen (por ejemplo, la repetición innecesaria de "este..." o terminar casi toda oración con un "tú sabes") o acciones físicas (por ejemplo, tamborilear con los dedos).

Las barreras personales a menudo se refieren a una distancia psicológica —el sentimiento de estar emocionalmente separado— de la gente, semejante a la distancia física real. Por ejemplo, Marcia le habla con desprecio a Juanita, que

resente este trato, y el resentimiento de Juanita las separa. Nuestras emociones actúan como filtros perceptivos en todas nuestras comunicaciones. Vemos y escuchamos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar, así que la comunicación está guiada por nuestras expectativas. También comunicamos nuestra interpretación de la realidad, en lugar de la realidad misma. Alguien afirmó: "no importa lo que usted diga que es una cosa, no lo es", lo que significa que el emisor ofrece sólo una percepción con filtros emocionales de ella. En estas condiciones, cuando las percepciones del emisor y del receptor eran razonablemente próximas, su comunicación es más eficaz. (Castaño-Duque, 2004).

1.3.2 Barreras físicas

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas son las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado o la estática que interfiere con los mensajes de radio. Es frecuente que la gente perciba la interferencia física y trate de compensarla. Cuando los visitantes llegaron a su oficina, Carmen Valencia solía sentarse rígidamente detrás de su escritorio, dejando a la otra persona un poco distante al otro lado del escritorio. Este arreglo creaba una distancia psicológica y establecía con claridad que era ella la jefa y superior en esa interacción. Luego modificó su oficina para que los visitantes se sentaran junto a ella en el mismo lado de su escritorio. Este arreglo sugería una mayor receptividad e igualdad en la interacción con los visitantes. Castaño-Duque, 2004).

1.3.3 Barreras semánticas

La semántica es la ciencia de los significados, en contraste con la fonética, la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se efectúa mediante símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren ciertos significados. Estos símbolos son sólo un mapa que describe un territorio, pero no son el territorio real en sí mismo, por lo que el receptor debe decodificarlos e

interpretarlos. Sin embargo, antes de presentar los tres tipos de símbolos debemos mencionar una forma adicional de barrera, con origen en la semántica.

Las barreras semánticas surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Por lo general, los símbolos tienen diversos significados, y tenemos que escoger un significado entre muchos. Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos. El caso de la junta directiva mencionada al principio de este capítulo es un ejemplo. Esto es en particular probable cuando los comunicadores usan una jerga, que es el lenguaje especializado de un grupo. La jerga puede incluir siglas (las primeras letras de cada palabra en una frase, como usar CO por comportamiento organizacional), caló (palabras exclusivas de un grupo técnico o racial) o términos distintivos creados por un grupo profesional o de interés (p. ej., "ancho de banda"). Es interesante mencionar que la jerga es benéfica dentro de un grupo, pero con frecuencia crea problemas entre grupos diferentes. (Castaño-Duque, 2004).

La semántica presenta un desafío particularmente difícil cuando gente de diferentes culturas trata de comunicarse entre sí. No sólo deben ambas partes aprender el significado literal de las palabras en el otro lenguaje, sino también interpretar las palabras en su contexto y la forma en que se usan (tono, volumen y gestos no verbales que las acompañan). Es evidente que la nueva economía global exige que los administradores con sensibilidad superen en todas partes la carga extraordinaria que las barreras semánticas imponen a sus comunicaciones interculturales. Siempre que interpretamos un símbolo con base en nuestros supuestos en lugar de los hechos estamos haciendo una inferencia. Las inferencias forman parte esencial de la mayoría de las comunicaciones. No podemos evitarlas por esperar hasta que toda la comunicación sea fáctica antes de aceptarla. Sin embargo, como las inferencias pueden indicar una señal errónea, necesitamos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre. Cuando surjan dudas, se puede buscar más información. (Castaño-Duque, 2004).

1.4 Tipos de Comunicación

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales. (Castaño-Duque, 2004).

- La Comunicación Formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- La Comunicación Descendente: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y porque”.

- La Comunicación Ascendente o vertical: Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (Castaño-Duque, 2004).

- La Comunicación horizontal o lateral: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. (Castaño-Duque, 2004).

1.5 Comunicación Formal

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. (Castaño-Duque, 2004).

- **Comunicación Gerencial:** En muchas ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados: “total, la gerencia puede cuidarse sola”. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas (Allen, 1983, Barnard, 1983).

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

- **La Trampa de la Actividad:** Es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las

actividades por parte de nuestro personal. Todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarias. La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente (Odiorne, 1981).

- **Como Salir de la Trampa de la Actividad:** si no se realiza consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el d empleados, estos se pueden perder de vista. El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en esa oficina porque nunca nadie se lo dijo explícitamente. La comunicación hacia el nivel gerencial de metas, planes y objetivos institucionales es imprescindible PATRA que los ejecutivos tomen decisiones correctas en sus áreas específicas. Dado que muchas veces los ejecutivos están físicamente lejos del punto de decisiones, ellos servirán como centro de decisión competente solo en la medida que se desarrollen fuentes de información apropiadas dentro de una institución. (Allen, 1983, Barnard, 1983).

- **Comunicación a los empleados:** La gerencia tiene a su disposición una multitud de técnicas a demás de la ayuda de personal especializado, para mejorar la comunicación descendente ¿por qué este fenómeno? Cuando el gerente no tiene claros sus objetivos, metas y planes. Elementos:

1. Obtenga la información necesaria: parte de la responsabilidad de todo gerente es contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. En este sentido, si el flujo no viene de arriba, él o ella deberían pugnar por conseguir la información que considera primordial y no solo quedarse en espera de que su superior, algún día, se la dé.

2. Desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación: muchos gerentes se comunican con deficiencia porque no conceden importancia a esta actividad, o bien le conceden una importancia teórica pero en la práctica, sus acciones manifiestan lo contrario. El gerente eficaz tratara de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que se está buscando hacer.

3. Desarrolle y mantenga la confianza de sus empleados: uno de los elementos más importantes en toda comunicación, y que en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le conoce como “credibilidad de la fuente o del emisor” sino existe confianza, el flujo de comunicación será muy limitado ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.

4. Desarrolle un plan de comunicación: para ser efectivo, es obvio que hay que conocerlo lo más posible. Ello implica que, idealmente, la comunicación oficial de nuestros superiores debería ser siempre la primera en llegar. (Hovland 1953)

- **Necesidades de la comunicación:** en la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Debido a ello, es muy importante que estén atentos a esta necesidad, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones. (Hall, 1980).

1. Instrucciones de trabajo: esta es una de las necesidades más importantes de comunicar en todo trabajo. La organización mejor manejada tiene perfectamente claro a donde van y lo hacen saber todos los niveles de la organización en términos de objetivos y metas. Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones periódicas entre gerentes y subordinados hablar no solo de

los objetivos sino a demás de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar.

2. **Retroalimentación sobre el desempeño:** la retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables. La retroalimentación por si sola puede lograr efectos positivos muy importantes.

3. **Noticias:** los mensajes descendentes, por último, deben tratar de llegar siempre como información nueva no como algo añejo, ya conocida a través de otras fuentes. La comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, lo que ayudara a crear certidumbre y confianza en el empleado.

1.6 Fundamentos de la comunicación

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparte lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente. (Newstron, J. 2011).

Una encuesta de administradores respecto de sus creencias sobre diversas áreas de habilidades llegó a dos conclusiones contundentes. Primero, la "comunicación" se calificó como la habilidad más importante para la organización. Segundo, el nivel actual de competencia en las comunicaciones de los administradores apenas pudo calificar en el duodécimo lugar de veinte posibles. Es evidente que hay posibilidades de mejora en esta área crucial de habilidades. (Newstron, J. 2011).

La comunicación requiere siempre al menos dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de comunicación. Esto es obvio cuando se piensa en alguien que se pierde en una isla y grita por ayuda sin que haya nadie cerca para escucharlo. La necesidad de un receptor no es tan obvia para los administradores que envían comunicados a su personal. Tienden a pensar que cuando envían sus mensajes, ya se comunicaron; pero la transmisión del mensaje es sólo el principio. Un administrador puede enviar cien mensajes, pero sólo hay comunicación hasta que todos se reciben, se leen y se entienden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice. (Newstron, J. 2011).

La clave para una codificación fructífera está en el proceso de armar un asunto para su presentación. En el armado se usa un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores. El emisor de una comunicación moldea un asunto al colocarlo en un contexto o entorno particular para manejar el significado en la forma deseada. Por ejemplo, observe la diferencia entre tratar la competencia por nuevos consumidores como "problema" y plantearla como "oportunidad". El armado es una herramienta poderosa para que los administradores creen imágenes vividas y mensajes memorables, y, en consecuencia, modelen las actitudes y acciones de sus seguidores, cuando el mensaje al fin se desarrolla, el emisor también selecciona un cierto canal, como hacer a un lado o no al superintendente, y se comunica con un cuidadoso sentido de la oportunidad. Por ejemplo, el emisor puede decidir que hoy no es el día correcto para hablar con el administrador sobre aumentos de sueldo. En las entrevistas de empleo o en las evaluaciones de desempeño, por ejemplo, es muy deseable eliminar distracciones. La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, En este momento, la iniciativa se transfiere al receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha, habilidad que examinaremos un poco más adelante. Si el receptor no funciona, el mensaje se pierde. (Newstron, J. 2011).

1.7 Funciones de la Comunicación

La comunicación Institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, institución, holding, o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos.

La comunicación es un fenómeno natural en todo el universo, relevante por el hecho de que esta aporta a su receptor un paquete de energía compatible con su sistema de transacción de cargas, beneficiándole en alguna de sus capacidades, por tanto es indispensable para todo sistema que se autoregula.

Siendo inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Es un proceso en el cual las personas emiten sonidos, muecas, señas, etc., con el objetivo de interpretar un mensaje.

La comunicación Institucional tienen por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, cliente, proveedores, otros.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, la empresa con los staff).

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones

colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993:239). En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Asimismo, los objetivos de la Comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la Comunicación Externa. Piñuel opina que “los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. (...) Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa

sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público (...). Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal” (1997:97).

Esta afirmación de Piñuel, que puede parecer lógica y evidente, debe ser asumida por cualquier organización que pretenda poner en práctica estrategias de comunicación efectivas, y viene a corroborar la tesis de la Comunicación Interna como soporte y base de las acciones externas.

1.8 Importancia de la Comunicación

Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que *todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización*, así como el aleteo de una mariposa en California influye (aunque sea ligeramente) en la subsiguiente velocidad del viento en Boston. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. (Newstron, John (2011).

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

Sería fácil enfocarse sólo en la comunicación con los empleados y pasar por alto las necesidades de los administradores, pero tal enfoque significaría aplicar un punto de vista limitado. El papel de la administración es crucial, pues los administradores no sólo inician las comunicaciones, sino que también las transmiten y las interpretan para los empleados. Así como una fotografía no es más clara que el negativo del que se imprimió, los administradores no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad que lo que ellos entienden de éste.

1.9 Actores de la comunicación interna

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantizan la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de una nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas.

El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

Los procesos que se deben llevar a cabo, para una buena comunicación: Escuchar, planificar, evaluar

Escuchar. Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía.

El discurso solitario de las carteleras y los house-organs (revistas internas) que nadie lee se identifica equivocadamente como `falta de interés`.

Habría que preguntarse en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o es la información adecuada para hacer mejor su trabajo o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización.

Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se

logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea a través del coaching, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros. La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución. Planificar es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados.

Aunque no se trata de sobre informar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Por último, medir es otro de los factores clave para el éxito de la Comunicación Interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de

feedback son acciones orientadas a `sentir el pulso de la organización´ que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

1.10 Actores responsables de la comunicación y/o información

La información que se va transmitir no solo tiene destinatarios, sino también obviamente emisores. En muchos casos, el comunicador organizacional es el encargado de facilitar el proceso mediante algunas personas o áreas de la empresa van a mandar mensajes a «tras, por lo que, en estricto sentido, no es la fuente de dichos mensajes.

Fuentes son las personas o áreas encargadas de proporcionar la información que se va a enviar a un público determinado. En el caso de la campaña de Cultura de Servicio, las fuentes eran las personas que estaban involucradas directa o indirectamente en el programa, por lo que sabían sus pormenores y sus avances.

Por otro lado, hay responsables, que son las instancias que validan y/o autorizan dicha información. Con frecuencia, aunque no siempre, las fuentes y los responsables de la información coinciden.

La investigación de mercados permite un mejor conocimiento de los clientes potenciales y actuales. La publicidad y la comunicación corporativa dan la información adecuada sobre la organización y sus productos (Johnson 1991, Jefkins 1992).

1.11 Elementos del proceso de la comunicación.

La logística es la estrategia general que se seguirá para asegurar que los programas y acciones de comunicación logren los objetivos que se han propuesto alcanzar. Para la campaña de Cultura de Servicio, estas grandes líneas estratégicas fueron:

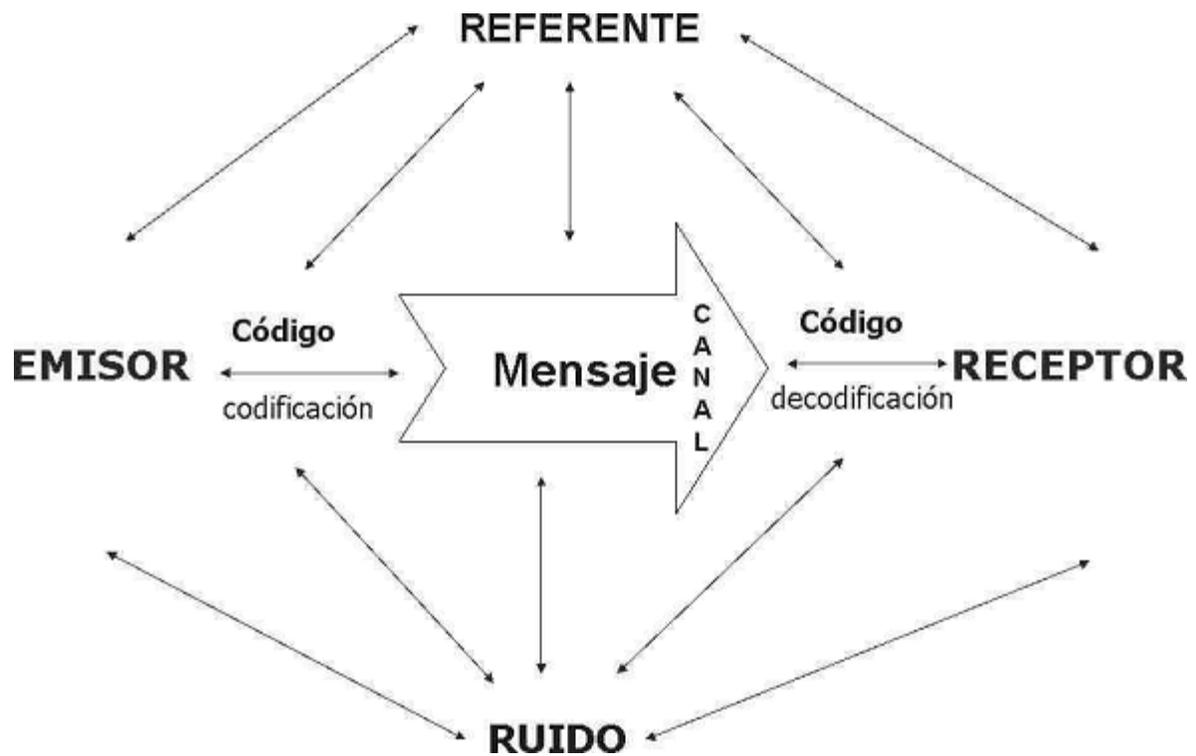
- Se iniciaría con una presentación directa en todos los centros de trabajo, buscando el involucramiento personal de los directores y gerentes, para generar la participación y el compromiso de los colaboradores. Ellos serían los encargados de hablar a su gente acerca de la importancia de proporcionar todo, su apoyo. Además, también debe plantarse muy bien el cómo, que incluye La forma de decir las cosas y los canales que se van a utilizar.

Generalmente-, cuando pensamos en canales nos vienen a cabeza a los tradicionales, como son revista, tableros de avisos, boletines, videos y la intranet. Sin restarles importancia, hay uno que en un proceso de cambio se vuelve crítico y que descuidamos con frecuencia: el líder, tanto formal como informal. A este último, que es el que no tiene una posición de mando pero sí una gran influencia en determinados procesos, no necesarios convertirlo en nuestro aliado para que apoye las acciones de mejora emprendidas para la organización. De esta forma, se estará preparado para cualquier imprevisto que pueda ocurrir durante la estadía en la empresa.

Con los líderes formales o jefes tenemos que ser especialmente cuidadosos, porque ellos pueden marcar la diferencia entre un proceso de cambio exitoso y uno fallido. Si los hacemos conscientes de su responsabilidad como comunicadores y les proporcionamos la información que debe bajar hacia los otros niveles, estaremos reproduciendo las condiciones que se dan en las redes informales, pero con líderes formales y con información oficial. En ««tras palabras, utilizaremos lo mejor de ambos mundos.

Se debe tomar en cuenta el propiciar una comunicación multidireccional que permita que las opiniones, inquietudes, dudas, sugerencias y, en suma, todo lo que las personas quieran expresar, encuentre un cauce adecuado y una respuesta. En un proceso de cambio, lo mejor que podemos hacer es escuchar para que la información que proporcionemos no sólo sea la que a la organización le interesa difundir, sino también la que la gente necesita conocer. (Andrade, 2005)

Cuando se emprende un proceso organizacional se debe tener en cuenta la siguiente estructura:



Fuente: Andrade (2005) Proceso de comunicación

1.12 Tic's o tecnologías de información y comunicación

La búsqueda constante del hombre por satisfacer cada vez mejor sus necesidades de comunicación ha sido el impulso que ha logrado el establecimiento en el mundo de instrumentos cada día más innovadores y veloces en el proceso comunicativo. Sólo basta con dar una mirada hacia la historia general que todos conocemos para definir cómo el hombre ha logrado evolucionar sus formas de comunicación, iniciando desde rudimentarios métodos como la escritura jeroglífica, y las voces y articulaciones más primitivos entre humanos, pasando por la invención del alfabeto y del papel, dando un leve salto hasta la llegada de la imprenta gracias a Gutenberg, y apenas uno más para la aparición del teléfono por parte de Alexander Graham Bell, el cine, la radio y la televisión.

Todos estos instrumentos han sido ciertamente un avance en las formas de comunicación del hombre y, prácticamente todos, han sido posibles gracias a la tecnología, que a su vez ha sido el instrumento cuya evolución ha determinado el avance de la humanidad, y lo seguirá haciendo en el transcurso de muchos años más, ya que si en un siglo hemos llegado a una era que no cabía en la imaginación más adelante el mundo estará invadido por los avances tecnológicos.

Desde siempre, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse con los demás, de expresar pensamientos, ideas, emociones; de dejar huella de sí mismo. Así también se reconoce en el ser humano la necesidad de buscar, de saber, de obtener información creada, expresada y transmitida por otros. La creación, búsqueda y obtención de información son pues acciones esenciales a la naturaleza humana. Tal vez por eso los grandes saltos evolutivos de la humanidad tienen como hito la instauración de algún nuevo instrumento de comunicación, un ejemplo muy simple la telefonía móvil.

Está dicho que los avances en los modos de comunicación del hombre están sustentados en la evolución de la tecnología. El emprendedor espíritu del ser

humano se mantiene en una búsqueda constante de nuevos modos de hacer de la vida del hombre un asunto cada vez más cómodo y agradable, y todos y cada uno de los habitantes del planeta quieren ser partícipe de ello.

La tecnología es justamente el medio que ha permitido responder cada vez mejor a las necesidades humanas facilitando y simplificando procesos. Cordeiro (1998) expresa al respecto que "...la tecnología es la que precisamente ayuda al progreso de la humanidad.

Gracias a la tecnología avanzamos más y tenemos más tiempo para nosotros mismos.

Cada revolución tecnológica provoca transformaciones fundamentales que conllevan al mejoramiento de la vida de los seres humanos." La computación y la informática son apenas un ejemplo de las capacidades inventivas de la humanidad dirigidas en estos tiempos urbanos a simplificar las actividades del hombre, cada día salen a la luz nuevos y modernos computadores así como sistemas operativos y software, ese como si en estas industrias nada se ralentizara con el pasar del tiempo, por el contrario trabajan más para hacerle la vida más fácil a millones de personas en el planeta. (Medina 2005)

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA DE PLAZA LAMA Y SU PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña histórica

En octubre de 1929, abre sus puertas en San Pedro de Macorís la empresa Lama C. x A., una tienda de calzado fundada por don Pedro Juan Lama, oriundo de dicha provincia ubicada en la región este del país. Posteriormente, en los años cuarenta, la empresa se traslada a Santo Domingo, capital de la República, a la avenida Duarte, donde dinamizó el comercio en esta importante arteria comercial¹.

En su segunda generación se crea Plaza Lama, S. A. dirigida por don Mario Lama Handal, él extiende el negocio de zapatos a tiendas por departamentos, y unifica dentro de un mismo establecimiento una variedad de productos y servicios para cubrir todas las necesidades de los consumidores.

Luego de Plaza Lama Duarte se instalaron Supertiendas por departamentos en la 27 de Febrero esquina Winston Churchill, Herrera, Carretera Mella, Máximo Gómez esquina Ovando y, recientemente, La Romana y Santiago; a este ritmo abrieron las tiendas Lama Electrodomésticos, en Santiago, Higüey, San Francisco de Macorís y La Vega, así como el inicio de una red de supermercados denominados Súper Lama, de los cuales el primero se instaló en San Isidro, Santo Domingo Este.

Plaza Lama se basa en el concepto de negocio familiar, ya que con más de 80 años de fundada se mantiene unida en su tercera generación, liderada por don Mario Lama Handal, doña Elsa Hache de Lama y sus hijos Mario, Teófilo, Pedro Juan, Elsa, Mary y Milly Lama Hache, y se ha dado paso también a hijos de estos, que ya se están integrando a este grupo de éxito comercial en República Dominicana

¹ Memoria anual de la Empresa Plaza Lama, disponible en la pagina web: <http://www.plazalama.com/>

2.2 Mercado

Plaza Lama, “La Supertienda”, es la fusión perfecta entre los beneficios de un hipermercado con todos sus servicios y la diversidad de productos con la que cuenta una gran tienda por departamentos. Está dirigida al más amplio segmento de la población dominicana, lo que la ha convertido en una tradición de 81 años sirviendo a los diferentes tipos de consumidores, pensando siempre en su satisfacción y entendiendo sus gustos y necesidades².

Plaza Lama no ha escatimado esfuerzos en alcanzar niveles de bienestar para sus clientes, colaboradores, proveedores y relacionados en general, con una férrea decisión ha evolucionado en los diferentes proyectos en los que se ha comprometido, y ha contribuido así al desarrollo económico del país. Cuenta con 12 establecimientos comerciales a nivel nacional, en las que se incluyen 7 Supertiendas, 4 Lama Electrodomésticos y un Súper Lama, el primero de una red de supermercados que se están instalando en diferentes puntos estratégicos del país.

Además de ser considerada como un ícono de orgullo 100% dominicano, Plaza Lama se ha posicionado como la tienda por departamentos de mayor prestigio y la número uno en calidad, precios, marcas, productos y servicio personalizado; ha mantenido siempre la innovación en todas sus operaciones comerciales con el único objetivo de superar las expectativas de sus clientes y garantizar con ello su fidelidad y confianza.

Hoy, Plaza Lama es reconocida como la más grande representante de marcas exclusivas y distribuidora e importadora de electrodomésticos y productos de consumo masivo, apoyada siempre en una extraordinaria fuerza de ventas al por mayor y detalle, con un personal altamente calificado.

² Memoria anual de la Empresa Plaza Lama, disponible en la pagina web: <http://www.plazalama.com/>

Son indiscutibles los logros alcanzados por Plaza Lama desde su fundación, y la base para dichos logros es la visión de don Mario Lama Handal, en la que establece que en Plaza Lama “El éxito se mide por el nivel de satisfacción de sus clientes”.

2.3 Producto

Más allá de la amplia gama de productos que se ofrece en Plaza Lama, el mayor producto que exhibe es la calidad en el servicio y la garantía de que lo que se busque se va a encontrar... al mejor precio del mercado. Sobre los productos y servicios que se brindan están: las facilidades de crédito extendido hasta tres años; Plaza Lama Club, que es una tarjeta de beneficios que acumula puntos, los cuales se pueden usar para comprar y participar en concursos, promociones y ofertas. Otro novedoso producto es Lama Plazos, tarjeta privada de pagos a plazos diseñada como instrumento financiero con características únicas que permite a los clientes comprar en cualquiera de los establecimientos Plaza Lama, el artículo que quiera y pagarlo en cómodas cuotas desde 2 hasta 36 meses. También mantiene servicios en sus operaciones comerciales, tales como lista de bodas y lista para “baby shower”, “call center”, talleres de servicios y garantía, bonos Plaza Lama³.

Al mismo tiempo se ha incorporado al novedoso mundo de las redes sociales: [facebook.com/plazalama](https://www.facebook.com/plazalama) y twitter.com/plazalama, donde pueden verse informaciones sobre sus ofertas y promociones. Plaza Lama no descansa en la búsqueda incesante de nuevas formas de transmitir valores a sus clientes. Sin lugar a dudas que este emporio comercial está presente en las mentes de los dominicanos por su agresivo plan de promociones y publicidad en los medios de comunicación, tanto así que es común escuchar al público repetir el eslogan que se popularizó: “Plaza Lama, la Supertienda donde todo está a tu alcance”; ésta y otras promociones han formado parte de las familias dominicanas que, por más de

³ Memoria anual de la Empresa Plaza Lama, disponible en la pagina web: <http://www.plazalama.com/>

ocho décadas y varias generaciones, tienen por costumbre comprar en estas tiendas.

Valor de la Marca

A lo largo de los años, Plaza Lama -gracias a sus exigentes políticas en favor de la innovación, satisfacción total del cliente, valores institucionales, a siempre ofrecer la mejor relación calidad/precio- se ha vuelto un ícono para toda la población, ya que los estudios de mercado colocan a la empresa en el “top of mind” de los consumidores. En un mundo globalizado, donde el cliente es más exigente, Plaza Lama se ha mantenido a la vanguardia de los productos y servicios más modernos, lo que garantiza a sus clientes calidad y modernidad en los distintos puntos de venta. Podrán pasar los años, pero la garantía de servicio de Plaza Lama es infinita, ya que se entiende que al ser el cliente la columna vertebral de las operaciones, se debe mantener siempre satisfecho y orgulloso de confiar en Plaza Lama.

2.4 Misión, visión y valores

Misión

Ofrecer una experiencia de compras extraordinaria al satisfacer las necesidades de nuestros clientes apoyados en el talento de nuestros colaboradores y logrando un retorno justo para nuestra sociedad⁴.

Visión

Fortalecimiento y crecimiento al futuro

Valores:

- Calidez
- Preocupación por la gente
- Innovación
- Respeto
- Agilidad

⁴ Memoria anual de la Empresa Plaza Lama, disponible en la pagina web: <http://www.plazalama.com/>

2.5 Proceso de Comunicación Organizacional de Plaza Lama

2.5.1 Comunicación Interna

Como mencionamos anteriormente en el capítulo I, este se refiere al conjunto de influencias en la comunicación dentro de una organización. Este influye de forma directa en el comportamiento de los empleados y en la percepción que estos poseen hacia la empresa, y está íntimamente relacionada con el grado de motivación.

En el caso de Plaza Lama la comunicación es limitada, ya que los empleados muy poco conversan entre sí o dan alguna información relacionada al clima laboral, a menos que sea por una orden directa de su supervisor o jefe inmediato, necesitando algunas mejoras debido a que los empleados en algunos casos perciben que no siempre reciben la información de manera adecuada y que a otras personas se les toma su tiempo para explicarle o comunicarles algo.

A la transferencia de información o de significados de una persona a otra⁵. Dentro de Plaza Lama, en que caso que la misma no se aplique de manera correcta, la organización no podrá existir, ni operar sin comunicación, ya que a través de esta se coordinan e integran cada una de sus partes, ya sea delegando funciones, realizando operaciones, entre otras cosas.

La comunicación en Plaza Lama no es buena, es por esto que necesita mejorar, es decir deben fortalecer los canales informativos y de comunicación, pues hay muchas informaciones beneficiosas para los empleados, pero por no existir una comunicación adecuada los mismos desconocen no lo saben como por ejemplo los préstamos hipotecarios, ayuda económica cuando fallece un familiar entre otros incentivos, es por esto que deben buscar un mejor canal para comunicarse con sus empleados, ya sea en la inducción, como también la asignación de intranet o correo electrónicos para todos los miembros de la organización

⁵ Idalberto Chiavenato, Adm. RH, Editora, Mc Graw Hill, 2011

2.5.2 Algunas Teorías de la Comunicación Interna

La comunicación organizacional en el futuro

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la comunicación, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta, lo que Borrini, A. (1997) denomina “Empresa Transparente”.

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. Andreu Pinillos (1996) asegura que esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.

Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general.

Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa.

Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo (Borrini, 1997).

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE PLAZA LAMA

3.1 Comunicación interna

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Para tener un buen funcionamiento, no se puede quedar atrás e ignorar este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de “orden y mando” exclusivamente. Pero, incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos.

En la actualidad se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Todos vamos en el mismo barco o pertenecemos al mismo bando y se necesita un capitán o líder quien de las ordenes ó instrucciones.

Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Aunque sea válido para cualquier tipo de reunión en el marco de la gestión de una empresa, en concreto en el ámbito de la calidad y del Sistema de Gestión de la Calidad, deben ser objeto de comunicación interna bidireccional:

- La política de la calidad
- Los objetivos de la calidad establecidos
- Los requisitos de la calidad a cumplir por la empresa
- Los logros y metas alcanzados
- Los resultados obtenidos en los indicadores establecidos

Los canales o actividades que promueva la Dirección de una empresa para mantener una buena comunicación interna? Habrá tantos como la imaginación de esa Dirección y estructuras de mando pueda aportar. Pero, a modo de síntesis de lo más habitual, podemos considerar las siguientes:

A) Reuniones en grupo

Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, bien sea específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite:

Planificarla adecuadamente

Reunir a varias personas a la vez

Escoger selectivamente a los asistentes

Exponer claramente los mensajes

Dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir

Adecuar el nivel de la información a los asistentes, entre otras.

B) REUNIONES INDIVIDUALES

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa. Cuando esos cauces se ciegan, por cualquier causa que provoque incomunicación total o parcial, la vida de la empresa se resiente.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas empresas, el carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la empresa, suficientemente reconocido en la actualidad.

La reunión individual permite:

Personalizar la información a transmitir

Matizar y cribar más o menos la información

La máxima flexibilidad en la comunicación

Escuchar al interlocutor

Conocer sus opiniones y sugerencias

Poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información

C) PUBLICACIONES INTERNAS

Si una empresa cuenta con una revista o boletín periódico interno, puede aprovecharlo como cauce de comunicación de aquella información, derivada de su gestión, que a la Dirección interese transmitir. Es un vehículo unidireccional, de arriba abajo.

Una publicación interna se caracteriza por:

Lo que está escrito puede releerse y comprender mejor

Se puede guardar para consultar en cualquier momento

Solo se informa cada cierto tiempo, de acuerdo con la periodicidad de la publicación

Existe una gran limitación de espacio

No toda la información que quiera dar la Dirección es publicable

La información ha de ser única y la misma para todos

Puede trascender al exterior de la empresa sin control

Permite fotografías, gráficos y un diseño más atractivo para el lector

Se puede captar bien su atención

D) CIRCULARES INTERNAS

La circular interna de la empresa, entendida como un escrito o memorandum en el que la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo, es relativamente frecuente en empresas grandes. No se utiliza prácticamente en las PYMES. Es también únicamente unidireccional de arriba abajo.

Plantea los siguientes aspectos:

Tiene las ventajas de permanencia ya citadas, del material escrito

Se puede leer y releer

Se puede guardar ordenadamente y encarpetar

Se puede distribuir a aquellas personas de la organización que interese a la Dirección

La información que se da está estudiada y pensada

Es una información, más o menos concreta, y limitada

Se corre el riesgo de que no la lea aquel a quien se dirige

Puede no ser correctamente entendida o comprendida

Da un sentido de autoridad y obligatoriedad al cumplimiento cuando sea requerido.

E) TABLÓN DE ANUNCIOS

Se considera así a aquellos existentes en muchas empresas, estratégicamente colocados para poder ser leídos, en los que la Dirección de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares. En todo caso, se trata de lugares de visualización y lectura de información facilitada por la Dirección. Es un sistema de información unidireccional descendente.

Sus características son:

Limitado al tablón o tabloneros que se hayan colocado

Limitado por su mejor o peor ubicación física

Limitado por el tamaño del tablón y espacio de que disponga

Permite colocar información escrita o gráfica de todo tipo

Salvo que exista cristal protector, el material colocado puede deteriorarse con el tiempo o ser roto, cortado o escrito por cualquiera

Exige detenerse a ver o leer y por tanto estar a la vista de otros provocando cierta reticencia a detenerse a leer.

En muchas empresas, nadie acude ya a ello puede saturar por exceso de cosas colocadas, por obsolescencia de las mismas, etc.

Con frecuencia, se colocan cosas encima de las ya existentes requiere una supervisión de su operatividad la información ha de ser dirigida a todos

F) CARTELES

Se trata de elementos gráficos de información de alguna cuestión concreta, más o menos puntual, dotada de un diseño que pretende atraer la atención del personal de la empresa, para que éste capte, en forma de mensaje, dicha información.

En consecuencia, es utilizable para cuestiones muy concretas, de interés general, normalmente del tipo de anuncio de algo o de alguna campaña sobre algún aspecto o cuestión interno o externo a la empresa. La información es unilateral y descendente.

Sus características básicas son:

Es un elemento apto como sensibilizador de alguna cuestión

Sirve para transmitir algo muy concreto

Está muy supeditado, en su eficacia, al diseño y elementos gráficos y de color que contenga.

Se hace obsoleto enseguida y deja de llamar la atención pronto

Una parte del personal no lo lee o no le presta atención

La información es general

Es muy limitado en sus posibilidades

Bueno como elemento de apoyo en una campaña

G) VIDEOS

Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la empresa para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Estas informaciones pueden ser generales sobre la empresa y sus actividades, productos o servicios o pueden ser formativas.

En el caso de videos para información, más o menos amplia, acerca de la empresa y sus realizaciones, actividades o productos, la información es generalmente externa, pensada para el cliente o para un tercero externo.

Cuando se plantean videos para desarrollar un plan de formación del personal, en cualquiera de las áreas de la empresa, sí cabe incidir en algunos aspectos de la comunicación interna. Se puede transmitir en el programa formativo desarrollado en el video aquella información que la Dirección considere relevante.

El video como elemento puro e intencionadamente informativo, en sentido unilateral y descendente, se utiliza para presentaciones a determinado personal de la empresa de diversos aspectos de la marcha económico- financiera, de nuevos productos o servicios, de la implantación en el mercado y cuotas de mercado, sobre la competencia y sus posicionamientos, etc. En este caso, sí puede considerarse como un elemento de apoyo a la comunicación interna, utilizado en reuniones, convenciones, jornadas o asambleas.

Entre sus características estan:

Tiene un costo superior a otros medios de comunicación, está muy supeditado, en su eficacia, a su buena elaboración, fotografía o diseño, textos y contenidos verbales, duración, calidad de imagen y sonido, etc.

Hace referencia a un tiempo de preparación y elaboración. Es factible su uso en grandes grupos o pequeños grupos, incluso individualmente.

Capta mejor la atención que en una conferencia o exposición personal del tema

H) ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algun aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos.

Es una forma de comunicación interna cada día más utilizada, aunque en muchas ocasiones mas formal que intencionadamente. Todavía existen muchos directivos y mandos intermedios que no creen en absoluto en su eficacia o desconfían de estas encuestas. En cierto modo, son temidas por la escala de mandos que puede ver en ellas un peligro para su status y prestigio dentro de la empresa.

Sus principales características son:

Es una de las formas de obtener información de abajo a arriba

Permite el anonimato en las respuestas, si así se desea

Las preguntas pueden estar bien pensadas y estructuradas

Unas preguntas mal planteadas inutilizan la encuesta

Cabe la respuesta incierta o falsa, en el sentido de contestar arbitrariamente o intencionadamente al revés de lo que se piensa

Permite cuantificar las respuestas y hacer seguimientos y comparaciones

No gusta a muchos directivos y mandos intermedios

La información obtenida es limitada y ha de ser bien analizada

Las conclusiones a sacar de las respuestas han de obtenerse con prudencia permite que los empleados manifiesten cuestiones que no harían en otro caso, bien por no tener oportunidad de hacerlo o bien por su carácter escrito y anónimo las opiniones y sugerencias pueden ser muy subjetivas e incluso adolecer de cargas emocionales o de simpatía/antipatía.

Requieren explicación previa de cómo se cumplimenta y qué se pretende el empleado se puede sentir más útil y que se cuenta con su participación es preciso que se vea, después, que opiniones y sugerencias han servido para algo o se han tenido en cuenta

I) BUZÓN DE SUGERENCIAS

Utilizado en bastantes ocasiones para diversas cuestiones en la vida de la empresa. Si se usa para recabar opiniones y sugerencias de los empleados se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.

Sus características básicas son:

Permite su ubicación solamente en uno o varios puntos de la empresa suele ser poco utilizado, cae en desuso pronto, al acostumbrarse el personal a ver los buzones allí hay un cierto sentido del ridículo y de respetos humanos hacia el utilizarlos, se usan más para la protesta o la crítica negativa que para lo positivo teóricamente, es un buen elemento de participación, tanto anónima como firmada requiere leer todas las aportaciones y hacérselo saber al interesado para que no se sienta defraudado, careciendo de la información recibida

J) CORREO ELECTRÓNICO

En aquellas empresas con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la empresa.

También, se extiende el uso del establecimiento de foros de opinión o debate, buzones de sugerencias y similares, dentro del sistema informático de la empresa, para abrir vías de comunicación bidireccional, ascendente y descendente, entre la Dirección y los empleados.

En todos estos casos, el acceso más o menos reciente a estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación está propiciando un uso masivo.

Entre las características de este apartado destacamos:

Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones permite dar entrada a su uso selectivamente, a quien la Dirección desee. Se pueden establecer, mediante claves de acceso y restricciones, niveles diferentes de posibilidades de

información.

Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos tiene las ventajas de la comunicación escrita en cuanto a redacción pensada o estructuradas, relectura y archivo permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real.

También se puede obtener respuesta, comentarios o nueva información de forma casi inmediata permite su uso sin separarse del puesto o mesa de trabajo requiere formar al personal en la utilización del ordenador y el correo electrónico permite combinar texto escrito con gráficos y fotografías permite remitir juntamente con el texto del correo archivos adjuntos con toda clase de información se puede contrastar la recepción de aquellos a quienes va dirigida la información un inconveniente sería que el número de e- mail recibidos por los usuarios del sistema informático en la empresa sea muy elevado e inútil o no deseado, en gran parte, lo que dificultaría la recepción y lectura de la información de valor y aburriría al personal en su uso hay que dosificar la información a lo estrictamente necesario, ya que recepción no significa lectura ni captación de la misma

K) VIDEOCONFERENCIA

La videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre si o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

Como las técnicas audiovisuales y de comunicaciones están avanzando cada día más, es posible obtener buenos niveles de imagen y sonido en la utilización de las video conferencias. Es una técnica de aplicación para la comunicación interna de

la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente, así como horizontal.

Sus principales características son:

Requiere el equipo de videoconferencias y por tanto tiene el coste de la inversión correspondiente tiene, además, el coste de la conexión telefónica derivado del tiempo de su utilización.

Es muy atractivo, por ahora, para los asistentes por lo novedoso del sistema y la facilidad de su uso en cualquier momento requiere coordinar el tiempo de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, cada uno en el sitio o ubicación prevista en ocasiones, la imagen no es buena lo que desanima de su uso o permite desconectar de la información que se recibe permite debatir o discutir cuestiones diversas con el grado o nivel de intensidad y duración que se precise se puede seleccionar a los asistentes es motivadora para la intervención y la atención o escucha activa su uso excesivo en duración o número de veces de empleo puede causar cansancio y pérdida de eficacia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes en exceso

K) PAGINA WEB O PORTAL EN INTERNET

Si bien una página web o un portal en internet es, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

En el caso de que se utilice, entre otras cosas, para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

En este caso las características son:

Permite ofrecer una información estudiada y estructurada

Permite seleccionar por niveles en base a claves de acceso

Permite combinar contenidos escritos o de texto, con gráficos y fotografías al ser muy novedoso, por ahora, propicia su uso por parte del personal la información está solo disponible para aquellos que dispongan de ordenador la información puede permanecer en la página o portal el tiempo que se desee. si no se actualiza los contenidos informativos pueden perder vigencia y hacerse obsoletos no se puede asegurar que todo el personal deseado accede o lee y visualiza la información permite el archivo de la información por el usuario exige que el personal tenga mentalidad de usuario de ordenador, por lo que existen personas en la organización a las que será difícil su uso, pudiendo quedar fuera de los circuitos de información es muy flexible de cara a los contenidos de la información, vale para todo puede llevar a pérdidas de tiempo del personal en su trabajo, en función de su responsabilidad personal, dado que es fácil dejarse llevar por el afán de conocer y sabe cosas externas o ajenas a la empresa y perder tiempo de trabajo admite la participación activa de todos los usuarios de la empresa, mediante opiniones, sugerencias y aportaciones de todo tipo.

El Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen).

La comunicación interna de 360^a apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino

que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global. Si los empleados reciben información sobre `su` empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento suelen ser imprescindibles para que estos tengan una actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión

de los mensajes. Desde su rol de construcción de cultura y conductas organizacionales Relaciones Públicas está tomando un papel cada vez más protagónico en la formación de líderes orientados a la comunicación. La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

El apoyo de Relaciones Públicas, en un trabajo conjunto con Recursos Humanos, debe orientarse a preparar a los líderes para aplicar correctamente la escucha activa y el feedback constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.

Comunicación interna estratégica

Según el Lic. Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales.

La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

La Comunicación Interna comienza a ser Estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan Anual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

Según el Lic. Roberto Casanovas, CEO de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, en la Comunicación Interna pueden distinguirse dos enfoques: uno tradicional y uno no tradicional.

Mientras que en el primer enfoque se agrupan las comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el segundo enfoque, y también el más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación. En este último enfoque, se le presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Según el enfoque tradicional, el departamento de Comunicaciones Internas organización se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el ámbito de la organización. El enfoque no tradicional, en cambio postula que `cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación (Casanovas, 2002). Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación: la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, por ejemplo. El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa,

y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

Dentro de los Canales de comunicación interna, Mariano Rivero, Manager de Inside, Consultora en Comunicación Interna propone una interesante diferenciación entre Medios y Acciones de Comunicación Interna. Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales. House Organ, Manuales, Videos, E-mails segmentados, Folletería, Cartas y Mailing, Afiches, Gigantografías y Carteleras, y piezas digitales como banners y pop ups generalmente asociados a una Intranet, son algunos de los medios más utilizados en el mercado actual.

A diferencia de los Medios, las Acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales. Las acciones masivas implican la participación de toda la organización o grandes segmentos del público. Las acciones segmentadas, en cambio, involucran un público reducido, como reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada. Por último las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de feedback por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

El proceso de planificación, tanto de los medios como de las acciones, sigue los mismos pasos debiéndose tener en cuenta conservar la coherencia y concordancia de los mensajes y potenciar recíprocamente su efectividad. En términos generales, la planificación se inicia con el análisis de las necesidades de comunicación a resolver, y diseño estratégico; sigue el proceso creativo de definición de los mensajes y formatos de las piezas; y concluye con la planificación detallada de cronogramas y segmentación de audiencias. Por último,

se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Los medios y su alcance estratégico

Al encarar el diseño y producción de medios de comunicación interna, deben tenerse en cuenta numerosas variables como alcance, frecuencia, impacto; estilo de diseño y redacción; objetivos y uso del canal; posibilidad de segmentación y audiencias objetivo; costos totales para el desarrollo de la pieza y el costo por contacto (costo total dividido por la cantidad de personas a impactar), entre otras.

Los medios (vehículos) más utilizados por el mercado son gráficos, digitales y audiovisuales, en ese orden. Aunque en los últimos dos años, los medios digitales han crecido considerablemente, en proporción al resto. Dentro de los vehículos gráficos más utilizados se encuentran los afiches, carteleras y la Revista Interna (House Organ), aunque los vehículos digitales como e-letters, Intranet o newsletters digitales están avanzando notoriamente y han tomado casi la misma importancia que los gráficos, no sólo por el avance de la tecnología, sino porque además permiten una importante optimización de recursos.

Aunque estos mensajes digitales son más efímeros que los gráficos, poseen la ventaja de ahorrar recursos económicos y superar ampliamente la velocidad de llegada de los mensajes.

El House Organ se considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la Compañía. Es el medio tradicional al que recurre toda organización cuando comienza a pensar en términos de comunicación Interna. La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles.

Es importante en este caso, asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, para afianzar su credibilidad y presencia institucional. El nivel de recordación de sus mensajes dependerá de la creatividad aplicada y el atractivo del diseño, mientras que el nivel de saturación suele ser bajo debido a los largos lapsos de tiempo que separan una edición de la siguiente.

El estilo que se suele utilizar en este medio es periodístico, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización que no estén dependan de grandes cambios de contexto. El costo varía de acuerdo a las características de diseño y diagramación que se pretendan, pero generalmente oscila entre un costo medio y alto tanto en la etapa de diseño, como de redacción, impresión y distribución.

3.2 Comunicación interna organizacional en Plaza Lama

Luego de aplicar una entrevista al presidente de la empresa, este nos confirmó de que la empresa no tiene ningún plan de comunicación organizacional.

Dándonos a entender de que la comunicación de la empresa se refleja regularmente por comentarios realizados entre los jefes y empleados, es decir se delega una función una persona y ese sigue comentando o comunicándolo a los demás empleados.

CAPÍTULO IV PROPUESTA PARA UN NUEVO PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA PLAZA LAMA.

4.1 Plan modelo a utilizar en Plaza Lama

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo

Pizzolante (2004) Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Veamos algunos aspectos para tomar en consideración:

- Plan estratégico de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- Normas generales de comunicación: Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.

- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan Anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

Tipos de comunicación interna

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos, los cuales se pueden adecuar a la empresa Plaza Lama:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí deben darle uso a algunos medios comunicacionales, entre ellos: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- **La Comunicación descendente** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos. En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personal, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

También se considera importante que la empresa adopte una Gestión la Comunicación interna

Según Jesús García en su libro comunicación interna (1998) La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Los recursos de la Comunicación Interna son:

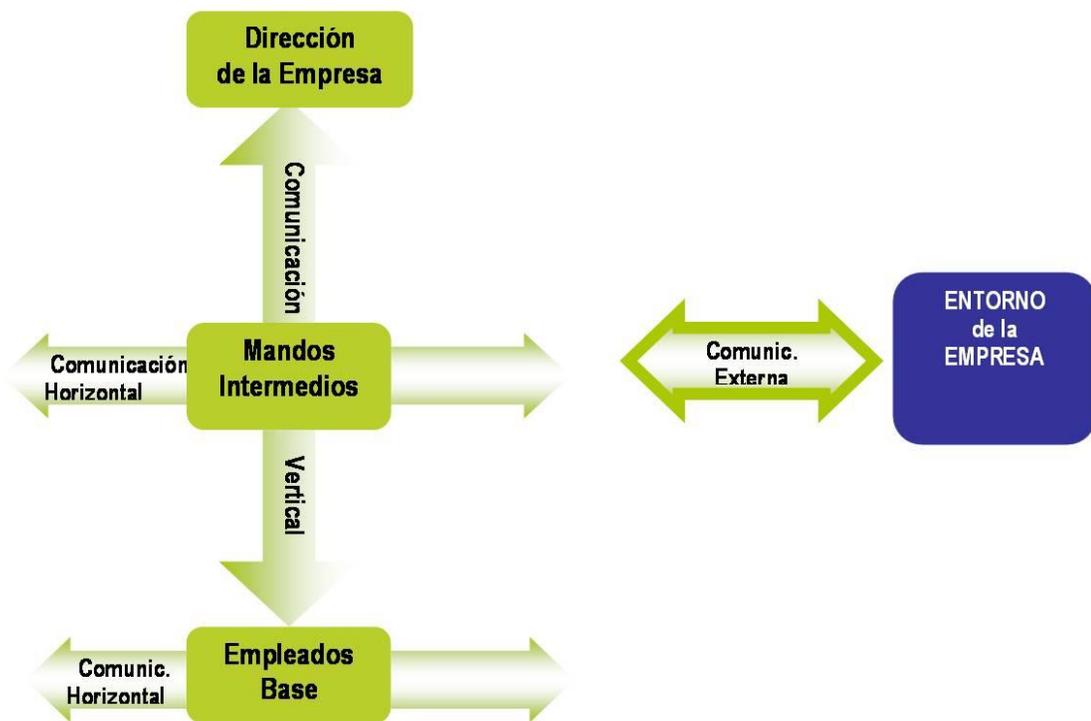
- Apoyo decidido de la alta dirección: aquí si toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna.
- Profesionalización de sus funciones y decisiones: Se tiene una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- Recursos económicos.
- Promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

Considero que la Cultura Organizacional es el abanico en donde se acobia la comunicación interna. Podemos mencionar que aquí se fomenta los valores, hábitos, costumbres, símbolos etc. La cultura organizacional se debe tomar como marco o plataforma para la implementación de una gestión ya que alimenta y genera la comunicación.

Plan de Comunicación Interna

El desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la Comunicación es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Veamos algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

1. **Ámbito de la información:** Aquí incluye a todas las normas que permiten que la organización trabajen de acuerdo a objetivos establecidos.
2. **Ámbito de divulgación:** Aquí incluye todos los aspectos que buscan captar, persuadir, y convencer a las personas en pro de la organización. Podría incluir aquí: Los boletines, las publicaciones.
3. **Ámbito de formación y socialización:** Aquí esta focalizado en la fomentación de la cultura institucional. Incluye actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
4. **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo. Incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.



Fuente: Administración estratégica, Soluciones a problemas empresariales,2010

Principios gerenciales de la comunicación interna:

1. Ineludibilidad: es decir las personas siempre comunican y por ende también las empresas comunican.
2. Mediación: la comunicación siempre serán un medio y no un fin en si mismo. El fin siempre será la persona y el individuo.
3. Facticidad: El mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
4. Responsabilidad: El responsable siempre de la comunicación de buen resultado será el emisor y no el destinatario.
5. Adaptación: La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor
6. Taxonómico: La comunicación puede usar todo los canales que consideren apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.

7. Evaluación continua: debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.
8. Globalidad: La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

Barreras de la comunicación interna

La comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, donde puede presentar distintas situaciones que puedan impedir su efectividad.

Dentro las principales barreras tenemos:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes
- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores
- Sociológicas: Disputas de los comunicantes
- Culturales: Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: Sistemas inadecuados en la organización
- Lingüísticas: Desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter, como son depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.

Plan estratégico de la gestión de la comunicación

Es importante la utilización de los distintos elementos para la Comunicación Interna de la organización, pueden ser orales, escritos, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación permiten mayores avances en la utilización de herramientas para el éxito de la Empresa.

Dentro de las estrategias de comunicación según Ángel Luis Cervera(2008) Tenemos:

- Resumen Ejecutivo: Visión general del plan de comunicación quiere alcanzar.
- Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación
- Implementación: Temas claves donde incluye objetivos; mensajes, publico meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto etc.

- Control y actualización de la imagen corporativa.
- Supervisión de todas las comunicaciones.
- Relación con los medios.
- Elaboración de comunicación para los clientes
- Realización de medios y cuestionarios.
- Gestión de la sala de la prensa virtual
- Búsqueda y negociación con proveedores
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: como son los memos, circulares, buzón de sugerencia, intranet, periódico interno, Carta al personal, folletos, Carteleras, Reuniones, entre otras.

A continuación se desarrollan cada una de las herramientas de la comunicación interna que se puede llevar a cabo en las organizaciones. Según Ítalo Pizzolante (2004) para usar las herramientas de comunicación interna, se debe determinar los medios, canales y modalidad.

Cuando la palabra es impresa, se debe contar con folletos(inducción, instrucción, capacitación, guías, etc.), manuales(seguridad, higiene, salud etc.), Circulares, carteleras de noticias, pendones, prospectos(inversiones, acciones, etc.), Publicaciones(newsletter, revista interna, etc), publicación institucional y el uso de la red electrónica(web, correo electrónico, teletexto, etc.).

CONCLUSION

Al concluir esta investigación y obtener los resultados de la realización de este análisis comunicacional, la misma busca incrementar los objetivos y la productividad de la institución, se evidenció en los resultados para mejorar aquellas debilidades y amenazas presentadas, se determinaron cuáles factores positivos se deben de mantener y los negativos que deben corregirse, a saber:

La comunicación Plaza Lama está siendo afectada por una serie de factores que inciden en la comunicación de sus empleados, donde los supervisores no utilizan la retroalimentación, es decir, no le hacen saber a los empleados que han recibido la información que solicitaron. Esta misma situación se recrea en la relación intra-institucional o de empleados a otros departamentos, ya que estos no se brindan apoyo mutuo para que el trabajo pueda llevarse a cabo de manera eficiente.

Establecer una buena comunicación puede ser especialmente difícil en el caso de las empresas que tienen mucho personal, como es el caso de Plaza Lama. Sin embargo, no hay que perder de vista que no expresar las cosas de forma clara trae consigo consecuencias peores para la salud de la misma, incluso grandes pérdidas de dinero, confusión y enojo entre empleados, e incumplimiento en los plazos establecidos.

En el área administrativa del Plaza Lama, la comunicación entre los empleados carece de empatía y armonización, los empleados no interactúan, y se mantienen en un ambiente de trabajo en el cual puede generar altos niveles de estrés laboral y tensión.

Por otra parte se pudo detectar que en la institución no se utilizan los medios correctos o ningún medio para transmitir las informaciones, pues se entiende que lo más idóneo / factible es que ésta sea a través de memorándum, avisos y reuniones, los cuales deben ser enviados y programados con tiempo,

respectivamente y no que las cosas se comuniquen en el momento en que se produzca una acción que repercute en la decisión tomada.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos modelos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa, y el descendente que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

RECOMENDACIONES

Luego de concluida la investigación se le recomienda a los directivos de la institución las siguientes actividades:

- Política de Puerta Abierta: Declaración que orienta a los empleados a plantear a su jefe o a la administración superior cualquier asunto que les preocupe. Por lo general se estimula a los empleados que vean primero a su jefe directo. Si el problema no se resuelve allí se puede acercar a los niveles superiores. La meta es eliminar obstáculos en la comunicación ascendente.
- Escucha Activa: Es algo más que oír: Requiere los oídos y la mente, la escucha activa funciona en dos niveles: Ayuda a los receptores a entender tanto la idea en sí, como el mensaje emocional que el emisor pretende transmitir.
- Los buenos escuchas no solo ponen atención a lo que dice la persona, sino también a los sentimientos y emociones de esa persona. Es de igual importancia que los administradores que escuchan con eficacia envíen una señal clave de que se preocupan por sus empleados.
- La empresa debe tener para su comunicación interna efectiva, folletos (inducción, instrucción, capacitación, guías, etc.), manuales (seguridad, higiene, salud etc.), Circulares, carteleras de noticias, pendones, prospectos (inversiones, acciones, etc.), Publicaciones (newsletter, revista interna, etc), publicación institucional y el uso de la red electrónica(web, correo electrónico, teletexto, etc.).
- Emplear una comunicación clara para que no se generen confusiones entre los empleados es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento.

- Proporciona entrenamiento, ya que la comunicación es una habilidad que debe ser aprendida. Si sientes que existen estos problemas dentro de la organización es importante que brindes oportunidades de capacitación para el personal.
- Fomentar el trabajo en equipo, para que exista una buena forma de mejorar la comunicación entre los profesionales que trabajan en la empresa es fomentar iniciativas que incluyan el trabajo el equipo. También puede ser de gran ayuda organizar actividades fuera de la oficina para que se genere más confianza y familiaridad entre las personas.
- Organizar reuniones con regularidad para que la comunicación efectiva es mantenerla de forma regular. Organizando al menos una reunión cada 15 días para ponerte al día con los empleados y escuchar sus quejas y sugerencias.

BIBLIOGRAFIA

BENAVIDES, J; et al (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed. Gestión 2000 Barcelona.

CARREÑO, María I., Gestión Universitaria - Sistema de Información y Comunicación, 1998. Disponible:

CASTAÑO-DUQUE, Germán Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Septiembre 2004. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. MCGRAW-hill. Edición 2011.

DAVENPORT, T (2000). Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. 1ª Edición. Gestión 2000.España. Educación Superior. N° 2.

Davenport, T (2011). Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas entre la empresa y el personal. 3ª Edición. Gestión 2000.España.

FERNÁNDEZ, C. La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997.

GONZÁLEZ, I. (2006). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (INDES).

ORIOLO, A. y Otros. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed. Gestión, Barcelona.

PÉREZ, B. (2004). La comunicación en las Organizaciones. Revista Cubana de Plaza Lama. Historia. Disponible en: <http://www.cmd.org.do/>

RIVERA, A. y Otros. (2009). La Comunicación como Herramienta de Gestión

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.

ROJAS-VERA, L. y Arapé- Copello, E. (1999) “La Visión y la Comunicación en la Gerencia”. En Revista Opción. Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.

SOTO, E; Cárdenas, J (2007). Ética en las Organizaciones. 1ª Edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.

HORACIO, ANDRADE, (2005) Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica, Editora Cristina Seco, España.

ANEXOS

Anexo I. Anteproyecto aprobado

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**ANTEPROYECTO PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
Maestría en Gerencia de Mercadeo**

Título:

**Análisis del Plan de Comunicación Interna Organizacional
de Plaza Lama, Santo Domingo 2013.**

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Nelson Peña	2005-1938

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Diciembre 2013

Análisis del Plan de Comunicación Interna Organizacional de Plaza Lama, Santo Domingo 2013.

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Es un análisis de la comunicación organizacional de un centro comercial para definir una estrategia de comunicación interna y externa efectiva.

2. ¿En qué contexto se ubica?

Avenida Duarte. Santo Domingo, Distrito Nacional. República Dominicana.

3. ¿Es de interés el tema?

Es de interés ya que la ubicación geográfica estratégica de la plaza está en un punto céntrico el cual debería tener más acogida de parte de público en general.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Si existe. Personas que han hecho estudios anteriores en la plaza. Encargados de mercadeos de la plaza. Libros que hablan sobre teorías de comunicación organizacional.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Encargados de la Plaza y usuarios de consumos y empleados

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Poder incrementar nuestros conocimientos sobre la comunicación organizacional en Plazas.

Lograr el objetivo esperado para poder concluir esta materia.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se espera?

- Presentar el mejor estudio realizado de su situación actual para mejorar su estrategia de comunicación.
- Ofrecer soluciones ante la situación actual de comunicación organizacional interna de plaza lama

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **Planteamiento del problema**

Plaza Lama carece de un buen plan de comunicación organizacional el cual ha afectado sus relaciones comerciales y oportunidades de negocios para con sus clientes. También de una manera directa, ha cambiado la percepción de sus consumidores negativamente, al disminuir el tráfico diario de personas que asistían a ésta plaza. Hoy día ésta plaza ha quedado obsoleta y fuera de competencia ante el surgimiento de nuevas plazas comerciales en Santo Domingo.

Formulación del problema

¿Cuál es el principal problema que tiene actualmente Plaza Lama para no tener una comunicación estratégica efectiva?

Sistematización del problema

- ¿En qué consiste la estrategia de comunicación organizacional de Plaza Lama?
- ¿En qué consiste la Cultura Organizacional de Plaza Lama?
- ¿Cuál es el nivel de apego a las normas empresariales de parte de los empleados?
- ¿Cuál es el objetivo de comunicación a la hora de desarrollar una campaña?
- ¿Cuál es la estrategia para captar clientes?

OBJETIVOS

Objetivo General

Buscar alternativas para que Plaza Lama pueda mejorar su estrategia de comunicación organizacional.

Objetivo Específicos

- Analizar el comportamiento de la población con relación a la Plaza.
- Definir la estrategia comunicación actual de la Plaza tanto interna como externa.
- Estudiar los métodos usados actualmente de comunicación internos y externos entre los empleados de la plaza y clientes de la misma.
- Definir el nivel de cumplimiento a las normas de parte de los empleados.
- Analizar el seguimiento del cumplimiento de las normales por parte de la empresa.
- Demostrar el nivel de rendimiento de los empleados por parte de la comunicación organizacional.
- Definir el nivel de cumplimiento de la comunicación vertical.
- Analizar los canales de comunicación si están siendo usado de una manera adecuada y efectiva para hacer llegar el mensaje.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teórica:

La justificación de nuestra investigación será de tipo teórico ya que la realizaremos por medio de informes, documentos, revistas, informaciones conseguidas por internet.

Metodológica:

Será en base a cuestionarios, entrevistas y modelos que utilizaremos de otras plazas a modo de comparación.

Práctica:

Las razones por la cual se realizara la investigación es para aumentar los conocimientos, contribuir con el problema que radica a Plaza Lama y aumentar el flujo de personas.

Demostrar a los administradores que primero deben de mejorar su comunicación interna para lograr una comunicación efectiva con sus clientes y locales alquilados.

Aportar a ésta administración soluciones para que puedan mejorar la imagen ante sus consumidores y hacer nuevas relaciones de negocios.

MARCO REFERENCIAL O TEÓRICO

- **Proceso de decisión de compra basado en la teoría de Maslow.**

UNA VISIÓN RENOVADORA SOBRE EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA- Juan Pablo Manzuoli

http://www.ucu.edu.uy/facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/Articulo_sobre_modelos_de_decision_de_compra.pdf

“Variables que influyen en el proceso de decisión.

Se agrupan en dos tipos de variables: influencias ambientales (cultura, clase social Influencias personales, familia y determinantes de situación), y diferencias individuales (recursos del consumidor, motivación e implicación, experiencia, actitudes, personalidad, estilo de vida y características demográficas).”

UNA VISIÓN RENOVADORA SOBRE EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA- **Juan Pablo Manzuoli p. 13**

- **Eficacia de los instrumentos de comunicación en las etapas del proceso de decisión de compra.**

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN COMO GENERADORES DE COMPETITIVIDAD - Guillermo Domínguez Chávez, Jorge Vera Martínez

<http://www.redalyc.org/pdf/395/39522009.pdf>

“ la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de cumplir con sus objetivos” Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel citado en **Carlos Fernández Collado p. 120**

- **Artículos con referencias de: Carlos Fernández Collado - La Comunicación Organizacional.**

MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación organizacional:** proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.
- **Identidad corporativa:** es la manifestación física de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales de la identidad
- **Cultura organizacional:** es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.
- **Estrategias competitivas:** tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.
- **Comunicación vertical:** es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa.
- **Psicología del consumidor:** disciplina que estudia el comportamiento del consumidor y los aspectos que influyen en la decisión del consumidor a la hora de realizar una compra.

Sinergia: procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Anexo II. Entrevista aplicada al Director de Plaza Lama

Tiempo en la empresa _____

Posee la empresa algún plan de comunicación

a) Si b) No

En caso de ser positiva su respuesta, siga la siguiente pregunta

¿Qué tipo de plan tiene la empresa Plaza Lama?

¿Quién toma las decisiones con respecto a la comunicación?

¿Qué métodos emplea la empresa Plaza Lama, para comunicar a sus empleados y sus diferentes departamentos?

¿Cómo considera la comunicación interna de la empresa?

¿Ha tenido inconvenientes con el tipo de comunicación utilizada?